



下载APP



## 13 | 风险管理：世界是脆弱的，持续管理风险非常重要

2020-11-25 乔新亮

乔新亮的CTO成长复盘

[进入课程 >](#)



讲述：乔新亮

时长 20:37 大小 18.89M



你好，我是乔新亮。

这一讲，我想和你聊聊有关风险控制的话题。

世界，其实是非常脆弱的。几天前，我接到一个电话，得知一个原来公司的下属，因为车祸意外去世了。我和他关系很好，但此时只能感叹生命无常；2020 年，仅仅因为国内外戴口罩文化，以及一些疫情防控措施理解的偏差，新冠病毒就得以在世界范围内不断传播，难以遏制……



今天，可以说我们做的任何决定都存在风险，风险可能会成为真的“险情”，也可能永远都只是个风险，这只是个概率性事件。但“墨菲定律”告诉我们：如果事情有变坏的可能，不管可能性有多小，它总会发生。

刚加入苏宁的时候，我去评估各个系统的高可用方案。其中一类，就是 UPS（不间断电源，Uninterruptible Power Supply）供电方案。提供服务的是一家世界知名公司，这家公司和数据中心团队多年前共同决策了“ $N + 1$ ”型保护策略，也就是说，假如系统存在  $N$  个 UPS，任意一个出现问题时，都不会使业务受到影响。

可我本来是想要的是“ $2N$ ”型保护策略，也就是说，假如系统存在  $N$  个 UPS，即便全都出现问题，业务也不会中断。但团队反馈说“ $N + 1$ ”方案已经非常成熟，并称：很多金融机构也在使用“ $N + 1$ ”策略，多年来没有出现任何问题。当时，我对 UPS 方案不太熟悉，听到对方这么说，也就同意了。

结果，怕什么来什么。有一天，“ $N + 1$ ”型策略失效，一个机房断电了。意外出现后，为了确保业务连续性，我不得不连熬了三个通宵。

从那以后，我就打定主意：一定要做好调研、做好风险控制，绝不接受自己不熟悉的方案。

如果你是做金融、做架构的同学，对这样的故事一定很熟悉，因为无论是金融业务，还是架构设计，都对系统风险十分重视。在技术维度，如何做好风控，已经有非常详尽的教学和方法。

但当我们回归管理话题，又应该怎么聚焦风险控制呢？如何在与人打交道时，做好风险控制呢？

我们通过一个典型案例来聊聊。

## 打卡，本质上是个风险控制手段

在互联网这个圈子里，打卡是一件特别有意思的事儿。

有的公司严格打卡（很多公司还是指纹打卡），迟到一次扣 50 块钱；

有的公司虽然打卡，但可随意补签，并不严格限制；

有的公司没有打卡，上班下班全靠员工自觉，HR 一般还会在招聘启事中自豪地写出来；

有的公司是开始不打卡，后来开始打卡，还很严格；

也有少部分公司，是一开始打卡，后来逐渐开始不打卡；

.....

可以说，大家的做法千差万别，但整体上，可以归纳为以上几种方式。那么，哪种做法更好？

我猜你一定会说，不打卡好，因为这么干更有互联网范儿，员工自驱度更高，等等。

别急着下结论，我们先把思维拔高到全局视角，重新审视这个问题。在公司的角度上，打卡只是个行为，更准确地说，应该叫“考勤”。

考勤，顾名思义，就是考核出勤，是 CEO 要迫使公司全体人员，遵守工作时间。简单些说，就是 CEO 想：我都按月发工资了，你们起码按时来上班吧.....

其实到这里，我们的思维还可以站得再高一点。**为什么要按时上班？从目标和结果来看，这是为了让团队有一个稳定的工作产出，也就是说，要给组织的价值产出定一个下限。**

这背后的逻辑是：虽然同样是 8 个小时的工作时间，每个人能做出多少成绩是不确定的。但无论你的能力是强是弱，每天至少干够 8 个小时。长期来看，产出不合格的，就培养，培养无效就淘汰掉；产出超过预期的，就提拔，逐渐成为公司内的重要成员.....

这么一看，在互联网圈内盛行的加班文化、996 文化，就很好理解了：这是老板要提高组织产出的下限，从公司全员每天至少有 8 个小时的产出，“提升”到全员每天至少有 12 个小时的产出.....

但一个每天工作 8 小时的员工，和一个每天工作 12 个小时、14 个小时的员工相比，谁的价值更大呢？不确定，因为员工能力千差万别，工作态度也是千差万别。只是一般来说，在同等级别做对比，工作时间越长，价值越大。

所以你看，这就是个有关风险控制的行为措施，如果全公司的价值产出始终低于生产成本，公司就倒闭了，老板要控制这个风险。

## 风险控制，重要的是尺度

说到这，你可能就急了。老乔，看来你是支持 996 了！还给加班、考勤找了个这么“清新脱俗”的借口。

我得声明一下：我经常跟我的下属说，希望大家不用疯狂加班，一张一弛、文武之道，要合理调节自己的生活和工作节奏。

但彩食鲜是需要打卡的，这点也很明确。但我们虽然打卡，却不与任何工资、绩效挂钩，没有任何实际利益上的影响。很多人不信，琢磨着：不可能，嘴上说着没影响，暗地里肯定给数据好的加薪，给数据差的绩效减分。

我也很无奈，只能和大家公开去聊：到底是不是这么做的，大家注意去看就好了，时间会证明一切。如果你实在不相信，我也没办法，团队协作是建立在信任的基础上的。

那么，每天让全员打卡，同时又不与绩效挂钩，打卡还有什么意义呢？

**答案是，打卡是为了收集数据，作为团队健康度评定的重要依据。**

如果数据显示，一个人天天五点、六点下班，工作产出却不怎么样，说明他的成绩不好，还不努力。这很可能是他干得不开心了，问题出在心态上，直属 leader 要找他聊聊了；

如果一个人天天加班，但产出很不错。说明他可能工作太过饱和，或者工作方法有问题，管理者同样要去关注一下；

反过来，如果一个人天天五点、六点下班，产出却还是非常好，说明了什么？说明他的能力超过了当前岗位的要求，很可能正在等待成长机会，管理者更要主动联系，给下属上台阶的机会；

当然，如果一个人天天加班，产出还很差。管理者就要和他深度聊一聊，到底是哪些部分出了问题。

你看，这样的组织是不是更有活力了？通过一个打卡数据，是能非常清晰地看到组织的健康程度的。彩食鲜要求打卡，就是为了长期达成这种效果。

以上每一种具体行为，都是在控制风险，而且控制的范围很广，包括价值产出、团队建设、防止人才流失，等等。但在大部分情况下，管理是不能走极端的，把握好尺度是管理真正的奥义。

**有的人做风险控制，会试图把一切情况都控制在手里：**指纹打卡、迟到扣钱、缺勤开除；有的人是压根没有风险控制意识：从不打卡，也不关注，找不到人就微信问问.....

哪种风险控制做得对？我觉得可能都不对。前面我也讲过，要有全局思维，站在公司最终利益的角度进行决策，时刻问自己：这么干对业务增长有啥用？管理是为了不管，不是为了将一切都攥在手里。**高层应该给予团队一个关键且唯一的价值导向：我们需要并奖励那些自驱力强、有 Owner 意识、不需要我去管理的团队成员。**

如果你把打卡拿捏得很死板，“打卡”这件事，就与高价值、高自驱、有创造力等企业文化导向割裂开来，变成了一个需要额外背负的“讨厌”任务。团队能清晰地感知到：leader 对我完全没有信任可言。大家会将打卡当作一个机械性的任务去完成，按时打卡却毫无建树成为组织的新常态。

最终，团队内可能充斥着各类听话却没用的“老好人”。因为，这就是管理者通过实际行动给出的要求：你们必须按时打卡，其他的另说。

至于完全不关注打卡的管理方法，在团队规模很小时，或许可行。但随着组织规模的快速提升，问题就会逐渐暴露：对组织健康度的感知越来越差、对组织人均投入产出比的感知越来越差.....

所以，很多企业的情况是：早期小而美，是个充满了信任、不需要风控的极客团队；融资一到位、规模一扩张，立刻与前一种企业殊途同归，成为管理到牙齿的“传统企业”，恨不得把 GPS 都给员工装上.....

哪种做法好？当然是都不好。有时过分注意风险、有时将风险完全抛在脑后，过犹不及，这都属于没有拿捏好风险控制的“度”。

因此，很多人觉得管理“务虚”，其实不对，管理只是用专业的认知和技能，去给出位于“灰色地带”的团队协作方案。

## 有效的风险控制：高层不能战略懒惰

前面我们通过打卡考勤这件“小事”，聊了聊在管理层面，风险控制的尺度问题。

有没有注意到，在彩食鲜，尺度虽然对了，但执行起来很困难？leader 要结合那么多人的打卡数据和工作产出作分析，再一对一进行沟通。这样的风险控制，工作量真的不小。

所以说，管理者这个岗位，理应，也确实是非常辛苦的。也恰恰是因为这样，在实际情况中，最能偷懒的往往不是基层员工，而是高层管理者。

因为员工的工作单纯明确，还会受到 N 个层级的管理者考核；而高层管理者的角色不是 Do、Manage，而是 Lead，主要解决战略问题，工作复杂模糊，能接受到的引导、考核非常有限。

所以，在我的观察下，高层战略懒惰是个很普遍的现象。大部分企业懒得都快“退化”了，却仍然没有意识到问题的严重性。因为高层每天都在干着中层管理者的工作，面对战略难题迟迟不能解决。

还是回到打卡这件事，管理者想要偷懒是很容易的：严格打卡，一个季度迟到 10 次绩效 B，迟到 15 次以上，直接协商离职。

这么干多省事啊，通过数字定绩效，系统都能帮你搞定。

但最有效的风险控制，永远是率先发生在高层的。注意，这里我要强调“最有效”。

自下而上，也能做好风险控制。比如，团队出现矛盾、人才大量流失，普通员工反映到经理、经理反映到总监、总监反映到 CTO、CTO 重新做个调研和了解、CTO 和 CEO 开个会，问题解决了。

而自上而下的风险控制，则是要求 CTO 先将这件事想明白，对风险有充分评估，和 CEO 开个会，将问题解决掉。

显然，第二种方法更高效，更容易达成目标，对组织的伤害也更小。

如果你是高层，一定要时刻提醒自己：今天有没有偷懒？有没有和中层管理者抢工作，却对战略问题、全局问题视而不见？

当然，如果你是普通员工或初 / 中级管理者，也大可不必为此埋怨高层管理者。在前面的章节里，我曾反复强调：要有同理心、要有全局思维，每家公司在特定阶段都有自己的难处，要学会理解。**我们常常讲同理心，说的不光是高层对基层要有同理心，也包括基层对高层的同理心。**

## 实际可操作的风险管理

抛开高层战略不谈，基层也可以有行之有效的做好风险管理的办法，这关乎自己的成长。就像我们曾提到，项目立项有三点要求，需要尤其重视：

1. 目标清晰；
2. 责任到人；
3. 承诺到位。

这三点来自我实际的工作经验总结，非常简单实用。如果在某一次项目执行中，相关人员没做到，往往就意味着风险已经产生。所以，风险控制是个长期工作，要持续不断地推进。

第一点，目标清晰，是指目标要逐条写下来，按照“SMART 原则”公示。“SMART 原则”出自彼得·德鲁克《管理的实践》，其含义是：

1. S=Specific，目标必须是具体的；
2. M=Measurable，目标必须是可以衡量的；
3. A=Attainable，目标必须是可以达到的；
4. R=Relevant，必须要与其他目标有一定的关联性；
5. T=Time-bound，目标必须具有明确的截止日期；

第二点，责任到人，是指每条目标必须与责任人一一对应。你可能会问，老乔，我们目标比较大，下面有一堆责任人，怎么对齐？

很简单，将每位参与者的名字都写在文档里。名字排在第一位的，要负责将目标拆解、分派下去，如果目标没达成，他负最终责任；当然，如果目标实现了，他也享有最大的功劳。举个例子，如果将公司业绩的总体增长量化成 OKR 的其中一个 O，那么 CEO 的名字就应该写在第一位。

第三点，承诺到位，此处在有外部部门参与协作时，显得尤为重要。很多项目比较急，大家又比较忙。可能还没等到协作部门明确的承诺，大家就急吼吼地启动了。这么干肯定是不行的。

以上三点，任何一点没做到位，都属于没做好风险控制，会让项目产生极大的管理隐患。

不过，即便你将以上三点都做到了，也不代表项目就不会出问题。

第一，余下的解决思路大致可以归纳为：要么向上求，要么向下求。也就是说，要么由高层去体系化地解决，要么深入细节，协调沟通好团队内和团队间的各类问题。

“向上求”一般只能由高层完成，“向下求”的发力点则很多。每周周会，我都会问下面的 Leader 们：有什么问题需要我帮忙解决吗？同时，我在制度中规定，如果有问题，必须及时暴露问题；如果当时没有暴露问题，我会去了解原因，是当时没有意识到问题的存在，还是其他原因；如果隐瞒不报，严肃处理。你看，这就是管理的逻辑闭环，让机制能够运转起来。

第二，在文章的开头，我们也说了，风险是个概率性事件，概率只能升高或降低，几乎不可能归零。说白了，即便你的架构设计得再好，如果所有机房都地震了，一样没办法。**人要有勇气接受一些风险，因为彻底规避风险的代价太大了。**这里又涉及到辩证看待问题的思维方式，如果时间允许，建议你仔细揣摩一下。

## 结语

俗话说得好，人无远虑，必有近忧。

技术人对“高可用”设计耳熟能详，因此对风险控制也多有接触。但恰恰越熟悉的概念，就越容易成为盲区，尤其是在管理领域。很多概念在初见时，甚至会感觉是有些矛盾的。

要在管理层面做完备的风险控制，出发点一定是“假设每个人都会出问题”。但结合我们前文所谈的“打卡”事件，风险控制又是要建立在信任的基础上的——在打卡的同时，却不与绩效直接挂钩。

因为我相信团队里的每个成员都很聪明、也很职业，相信 ta，敞开心扉与 ta 沟通。管理不能因噎废食，不能因为个别成员有问题，就拒绝相信所有人。如果仅仅因为不信任，就无限增加各种管理手段，最终就等同于绑住了公司的手脚。

我必须要再重复一遍，**管理是为了不管**。这是在经历了这么多年的技术管理工作后，我领悟到的特别深刻和精华的一点。

谨记，当你陷入矛盾或者两难境地时，就意味着可能每一种选择，在特定环境下都是正确的，你需要的是全局思维、拔高视角。

在高维视角来看，打卡最终的目的是提高产出，让团队自驱。这样一来，我们就很容易制定方案。

我常常跟团队说，今天我们的很多制度和措施，都是建立在信任的基础上的，但是请千万不要破坏这种信任。你看，这种“耳提面命”，也是一种成本很低的风险管理。

如果你还有其他好的方法，或者想要提问，也欢迎在评论区留言。我们一起交流、一起复盘、一起成长。

让我们下一讲再见。

提建议

## 训练营推荐

## 产品经理训练营

成为有大局观、懂用户、能拿结果的产品经理

邱岳 十年资深产品经理，无码科技联合创始人

立抢优惠名额



© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 12 | 管理战略上的聚焦和放弃：有舍才有得

下一篇 14 | 需求做不完，应该怎么办？（初/中级管理者篇）

## 精选留言 (12)

写留言



E

2020-11-23

在我的理解中，控制风险的本质是 “Trade-Off” ，甚至人生哲学也是 “Trade-Off” 。

作者回复: 你好，E

谢谢分享，中庸思想，灰度，都有那么一点意思，辩证的看这个世界，换着角度看这个世界，用有点好玩的心态看这个世界，有时候也挺好玩的

2

7



术子米德

2020-11-23



古代有和尚挑水的故事，一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝

现有弗里德曼花钱的故事，花自己的钱办自己的事，花自己的钱给别人办事，花别人的钱

## 为别人办事

放到考勤的故事里，自己管自己就像花自己钱给自己办事，就是自己挑水喝，满意度最...

展开 ∨

作者回复: 你好，术子米德

哈哈



5



**spark**

2020-11-23

要比竞争对手的管理做得好，这是我的管理的基本出发点。

我在各个管理的各个方面要求自己都要比竞争对手相对好一点、不能被打败，其他的可以给团队自由选择 and 弹性。

管理好我的理解是意味着要求更严格，我把握了一个风险控制点，就是严格到只要比竞争对手相对好一点，剩余的都可以宽松...

展开 ∨

作者回复: 你好，spark

特别好，这就是一种全局思维，在这个竞争格局看公司，看在公司级别自己要做什么，从外面看，而不是从内部看



2



**Derek D Huang**

2020-11-24

乔老师好，刚刚离开IBM两个多月的我，深感不同文化公司的差异带来的不同思想工作风格。感觉自己好难在现在工作中好好努力成长。当年才该在苏宁要人的时候去跟着您干就好了，哈哈。

还请教您，已经奔四的我，如何重新在某中小银行总部科技部门从头开始努力成长？

展开 ∨

作者回复: 你好，Derek D Huang

这是自己的选择，恭喜，走出新的一步。

不同公司的差异，尤其是文化差异是肯定的，熟悉，适应，忍耐，坚毅的品格很重要。

我公众号推荐过一本书：创始人

[https://mp.weixin.qq.com/s/FAe10iU6KTMHImPAsQ\\_KMw](https://mp.weixin.qq.com/s/FAe10iU6KTMHImPAsQ_KMw)

可以看看，我觉得写的很好

**Hero**

2020-11-23

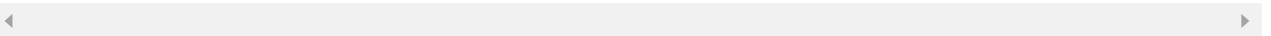
老乔，您如何考评研发团队的产能？通过哪些指标来考核个人的产能？

作者回复: 你好，Hero

研发团队的产能衡量的指标太多了，比如对于开发人员，代码数，千行代码bug率，需求响应时间，单位时间完成需求数...

但这些都只是作为数据参考，最关键的是一个组织内对于业务支持的程度，比如营收增加，利润增加，效率提升，节省人员...，然后配合考核周期内的复盘流程来定。

数据很重要，但不能仅靠数据就决定绩效，很多数据都浮于表象，数据是需要解读和洞察的，没有解读的数据很多是有问题的。

**叶绘落**

2020-11-23

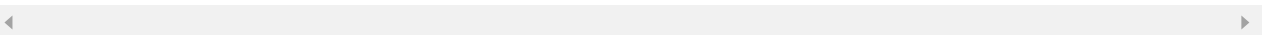
曾经也有一个类似的领悟，最好的管理就是没有管理。

似乎所有向上的追求都是殊途同归？

展开 ∨

作者回复: 你好，叶绘落

是这样的

**Alex**

2020-12-04

乔老师说的非常好：管理的目标是不管，管理的目的是出绩效，对于复杂团队和大团队，管理一定劳心劳力的，因为要识别出 人的问题，流程的问题，技术的问题等等，尤其是对技术管理

**dbtiger**

2020-12-04

乔老师您好！

我的收获：

a.立项遵循smart原则

...

展开 ∨

**张浩**

2020-11-25

在管理工作中需要做好风险管理，虽然现在还不是管理他人的管理者，但一直是管理自己的管理者。

在工作中要对自己的代码负责，对可能出现风险的地方，要思考全面，在未来发展上面要做好风险管理，储备技能，更重要地是磨练自己的学习能力。...

展开 ∨

作者回复: 你好，张浩

总结的太好了，太棒了

**Lemon**

2020-11-25

乔老师，近几篇文章有提到“灰色地带”和“灰度管理”，请问怎么理解呢？

-- 是指公司规定制度以外的管理方式？

-- 还是指使用恰当且不影响公司运营，但可能与部分公司制度不相符的管理方式？

-- 又或是满足上层管理的要求下，对所管理人员采取另外的管理方式，并能满足目标要...

展开 ∨

作者回复: 你好，Lemon

就是任何管理都不要走极端，任何事情不要用黑白思维来看，在具体的时间，它更多的是灰色的。

要结合具体的情况来进行处理，比如员工确实没有达到管理要求，要具体看是什么原因，只要遵循公开、透明、公平的原则，这个时候效果应该是最好的。任何管理制度都有不适用的地方

**glutton**

2020-11-25

“一定要做好调研、做好风险控制，绝不接受自己不熟悉的方案”

又是感触颇深的一句话，之前有过一次经历，自己不甚了解，也没有自己调研清楚，按照

团队成员建议做了选型，最后一地鸡毛。。。当时或许是惰性，或许是大意，偷过的懒，终究要加倍还回来。

展开

作者回复: 你好, glutton

每个人都是这样成长上来的，只不过有些文章会将自己的过去美化，当然了，这也很正常，时间长了，写的人有些痛苦的细节忘记了，我觉得我也会这样，复盘就是要尽可能真实



**gucs**  
2020-11-23

关于责任到人，一个任务涉及多人时我们会采用 RACI 模型：

- \* R = Responsible
- \* A = Accountable
- \* C = Consulted
- \* I = Informed...

展开

作者回复: 你好, gucs

太棒了